

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОПУСТИМОЙ СТЕПЕНИ НЕЗАВИСИМОСТИ УЧАСТНИКОВ ХОЛДИНГА

УДК 334.7

Анна Васильевна Заграновская,
к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский
государственный экономический уни-
верситет
e-mail: zagranet@rambler.ru

В статье предложен метод определения такой степени централизации управления в вертикально-интегрированном холдинге, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности участников интегрированной корпоративной структуры за счет минимального вмешательства материнской компании в деятельность дочерних компаний в виде установления политики покупки/продажи продукции внутреннего оборота.

Ключевые слова: независимость участников холдинга, интегрированная корпоративная структура, управление, объединение предприятий, конкурентоспособность.

Anna V. Zagranovskaia,
PhD in Economics, Associate Professor,
St. Petersburg State University of Eco-
nomics,
E-mail: zagranet@rambler.ru

DEFINITION OF ACCEPTABLE DEGREE OF INDEPENDENCE OF THE MEMBERS OF THE HOLDING

The article offers the method of determining the extent of centralization of management, in a vertically-integrated holding, which will increase the competitiveness of participants of the integrated corporate structure due to minimal intervention of the parent company in the activities of the subsidiaries in setting the policy of purchases/sales of products domestic sales.

Keywords: the independence of the members of the holding, integrated corporate structure, management, Association of enterprises, competitiveness.

1. Введение

Постоянно меняющиеся внешние экономические условия обуславливают необходимость и целесообразность реорганизации предприятия с целью повышения эффективности его деятельности. Конкуренция – главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности. Для повышения конкурентоспособности предприятий во многих отраслях промышленности активизировались интеграционные процессы. В связи с этим актуальным становится разработка методов оценки целесообразности объединения предприятий и определения степени независимости его участников.

Что касается определения допустимой степени независимости участников холдинга, то в литературе данная проблема освещена слабо. Определенные высказывания по ней можно встретить у М. Портера [1], П. Друкера [2], Г. Хамела и К. Прахалада [3], Г. Минцберга [4], А.С. Плещинского [5], С.Б. Авдашевой, В.В. Голиковой, Т.Г. Долгопятовой, А.А. Яковлева [6], В.Н. Волковой [7], А.И. Пригожина [8], И.А. Храбровой [9] и др.

Предоставление достаточной степени свободы предприятиям интегрированной корпоративной структуры, налаживание взаимодействия между участниками объединения может способствовать повышению его управляемости, а значит, конкурентоспособности.

Целью исследования является развитие теоретических и методических основ определения допустимой степени независимости участников холдинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Представить существующие теоретические и практические подходы к установлению уровня централизации в холдинге и к механизмам взаимодействия между его участниками;
- Разработать метод определения целесообразной степени независимости участников вертикально-интегрированного холдинга и апробировать его на практике.

В статье предложен метод определения такой степени централизации управления в вертикально-интегрированном холдинге, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности участников интегрированной корпоративной структуры за счет минимального вмешательства материнской компании в деятельность дочерних компаний в виде установления политики покупки/продажи продукции внутреннего оборота.

2. Допустимая степень независимости участников холдинга

Считаем, что предельная граница свободы дочерних компаний от материнской компании определяется потерей управляемости в холдинге, что негативно скажется на конкурентоспособности целого и его составных частей. Если принять, что уровень управляемости можно оценить по числу реализованных принятых решений [8], то граница допустимой степени независимости участников холдинга определяется следующим равенством: Управляемость = 0.

Повышению управляемости могут способствовать как рост, так и снижение централизации управления. Это зависит от индивидуальных особенностей рассматриваемой системы. По мнению Г. Хамела и К. Прахалада, как абсолютная централизация, так и абсолютная децентрализация в холдинге ведут к хаосу, в нашей терминологии, – к потере управляемости [3].

Существуют определенные сферы деятельности (ключевые), которые должны находиться под контролем материнской компании, т.к. это способ-

твует повышению эффективности работы бизнес-группы. Речь идет, в первую очередь, о стратегическом управлении, маркетинге, финансовом контроле. Материнская компания может взять на себя функцию определения трансфертной цены. Кроме того, она может контролировать объемы оборота внутренней продукции.

Некоторые авторы при анализе российских интегрированных структур (преимущественно крупных) обнаружили крайне высокую концентрацию не только стратегических, но и оперативных решений на уровне материнской компании холдинга. В рамках другого исследования (на основе данных о преимущественно средних компаниях) было продемонстрировано, что разделение полномочий и ответственности между материнской и дочерними компаниями подчинено не логике «стратегические решения – оперативные решения», а логике «финансовые решения – производственные решения» (весь финансовый контур деятельности предприятий сконцентрирован на уровне материнской компании, в то время как управление производством доверено менеджерам предприятий). Практика крупнейших российских холдингов свидетельствует о том, что производство, включая закупки сырья, кадровые вопросы, как правило, находится в компетенции местного руководства, а финансовый контроль осуществляется головной компанией. Степень автономии компаний, входящих в холдинг, определяется главным образом тем, чьей сферой ответственности является маркетинг, сбыт, логистика [6].

П. Друкер говорит о четырех основных характеристиках, которые определяют природу решений в бизнесе, а значит, уровень, на котором они должны приниматься [2].

Во-первых, если решение оказывает влияние на будущую деятельность и на отмену его потребуются много времени, то его принятие должно осуществляться на высоком уровне управления.

Во-вторых, если решение влияет только на одно подразделение, то оно относится к нижнему уровню. В других случаях его нужно пере-

дать на более высокий уровень, где будут тщательно изучены возможные последствия этого решения для всех подразделений, на которые оно может повлиять; либо оно должно приниматься после консультаций с менеджерами тех подразделений, которых оно затрагивает.

В-третьих, если решение затрагивает такие важнейшие качественные факторы, как основные принципы руководства, этические нормы, социально-политические убеждения и пр., – то оно переходит в разряд более важных и требует утверждения или рассмотрения на более высоком уровне.

Наконец, в-четвертых, решения можно классифицировать по частоте возникновения: должны они приниматься регулярно или время от времени (или вообще крайне редко). Оба типа решений должны приниматься в компании на том уровне, который соответствует перспективам, влиянию и качественным характеристикам решения.

Правило первое: решение всегда должно приниматься на как можно более низком уровне и как можно ближе к месту, где решение будет реализовано.

Правило второе: решение всегда должно приниматься на том уровне, который гарантирует, что будет просчитано возможное влияние этого решения на все сферы деятельности и на глобальные цели.

Первое правило содержит указание на тот уровень, выше которого принятие решения передаваться не должно. Второе правило подсказывает, каким является тот уровень, ниже которого принятие решения нельзя передать.

Важно дать людям больше свободы в организации своей собственной работы, налаживании своей собственной деятельности, что даст возможность внести вклад в достижение цели фирмы. Но есть ли пределы в наделении полномочиями? Г. Хамел и К. Прахалад считают, что оно может привести к анархии, если нет разделяемого всеми чувства направления. Бюрократия способна задушить инициативу и прогресс, но это может сделать и большое число наделенных полно-

мочиями, но действующих порознь людей, добивающихся достижения противоречащих друг другу целей. Понятие разделяемого всеми направления, которое авторы называют стратегическим намерением, примиряет потребность в индивидуальной свободе с согласованными и скоординированными усилиями. Сотрудники хотят чувствовать направление точно так же, как стремятся получить полномочия [3].

Анализу необходимо подвергать и горизонтальные связи. Ведь вклад, который менеджер вносит в работу других подразделений, всегда является одной из важнейших составляющих его работы, а порой и самой главной [2]. Взаимодействия очень важны в холдинге, т.к. только благодаря им может возникнуть синергетический эффект – то, ради чего осуществлялась интеграция. Структура управления должна способствовать реализации взаимосвязей.

По мнению Г. Хамела и К. Прахалада, наладить взаимосвязи между обособленными структурными подразделениями можно путем выработки «просвещенной коллективной стратегии». Разработка коллективной стратегии требует от менеджеров, находящихся в равном статусе, меньше соперничества и больше сотрудничества [3].

Итак, приходим к выводу, что участники холдинга должны быть настолько независимы, чтобы это способствовало получению наилучших результатов всего объединения, при этом должно существовать единое стратегическое управление, которое базируется на едином маркетинге, централизованном финансовом контроле. Другими словами, должно существовать централизованное стратегическое управление при децентрализованном оперативном управлении. Коллективная выработка стратегии позволит наладить необходимое взаимодействие между подразделениями фирмы.

Во многом открытым остается вопрос о теоретических обоснованиях механизмов межфирменных взаимодействий. Важное значение имеет не только разработка форм таких механизмов, но и определение численных характеристик,

посредством которых схемы сделок сохраняют экономическую эффективность для всех участников взаимодействия [5].

Предлагаемый нами способ решения указанной проблемы рассмотрим на примере вертикально интегрированного холдинга в пищевой промышленности. Считаем, что повышению конкурентоспособности участников мукомольной и хлебопекарной отраслей, входящих в вертикально интегрированную корпоративную структуру (ИКС), будет способствовать следующий подход к определению внутренних (трансфертных) цен и объема закупок в холдинге.

Одним из основных преимуществ вертикально интегрированного холдинга называют гарантированный рынок сбыта готовой продукции для одних участников и стабильность поставок основного сырья – для других. В связи с этим в вертикально интегрированном холдинге возникает проблема определения степени самостоятельности участников холдинга в вопросах снабжения / сбыта продукции внутреннего оборота. Важность решения данной проблемы определяется, с одной стороны, необходимостью выживания предприятий холдинга, с другой стороны, интеграция не должна приводить к повышению затрат и / или снижению качества готовой продукции, а значит, к снижению конкурентоспособности участников холдинга.

Предлагаем минимально необходимый объем внутреннего оборота продукции определять с помощью точки безубыточности, рассчитанной для участника первичного звена в технологической цепочке (участника А). Увеличить объем сбыта своей продукции внутри холдинга участник А сможет, только проведя мероприятия по снижению себестоимости и, соответственно, цены на продукцию (предлагаем трансфертные цены оставить равными рыночным ценам). Если издержки производства будут оптимизированы для данного состояния технологии и техники и снизить их будет возможно только путем проведения реконструкции предприятия, то

участник А должен будет разработать соответствующий бизнес-план для привлечения инвестиций, при этом залоговой базой может выступить все имущество холдинга. В данном случае проявится еще одно преимущество интеграции, а именно увеличение заемного потенциала для каждого участника ИКС. Считаем, что конкуренция способствует повышению эффективности работы предприятия, поэтому административный ресурс внутри холдинга должен применяться в минимальной степени: только для обеспечения выживания ее участников и помощи в их развитии.

Отношения внутри холдинга нужно выстраивать так, чтобы достигалась его управляемость, т.е. принимаемые решения реализовывались. При условии высокого качества принимаемых решений, т.е. их соответствия внешним и внутренним условиям, управляемость холдинга будет способствовать повышению его конкурентоспособности, а значит, увеличению его рыночной стоимости.

3. Пример определения допустимой степени независимости участников холдинга

Предложенный в статье метод апробирован на вертикально интегрированном холдинге, в состав которого входят предприятия зерноперерабатывающей и хлебопекарной отраслей промышленности.

Специфика мукомольно-крупяного бизнеса состоит в том, что

основное сырье (зерно) созревает осенью, в тот период, как правило, цена на него минимальная. Со временем цена объективно возрастает (из-за издержек хранения), кроме того, возможно снижение качества зерна из-за неправильного его хранения. Поэтому для того, чтобы гарантировать потребителям высокое качество муки и комбикормов, желательно закупать зерно на как можно более длительный срок.

До объединения предприятий оборотных средств у комбината хлебопродуктов (КХП) не хватало, поэтому производство осуществлялось практически «с колес», что не всегда положительно отражалось на качестве готовой продукции. После объединения, благодаря увеличению объема продаж муки, своевременному поступлению оплаты за готовую продукцию и даже, при необходимости, предоплаты, появилась возможность закупать зерно на полгода, что существенно повысило конкурентоспособность предприятия. Однако, считаем, что необходимо стимулировать непрерывное повышение конкурентоспособности каждого участника холдинга. Для этого предлагаем вышеизложенный подход. Для КХП его практическая реализация состоит в следующем. Минимально необходимый для хлебозаводов холдинга объем закупок муки у КХП, определенный с помощью точки безубыточности, составлял в 2010 году 16 135 тонн сортовой муки в год и 1 979 тонн ржаной муки в год (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что на объем оставшейся, сверх точки безубы-

Таблица 1

Точка безубыточности производства КХП сортовой и ржаной муки в 2010 г.

Показатели	Ед. изм.	Сортовая мука	Ржаная мука
Постоянные затраты (Зпост)	Руб.	19 748 114	797 486
Выручка от реализации (В)	Руб.	241 263 256	41 517 527
Переменные затраты (Зпер)	Руб.	216 784 490	39 905 972
Маржинальная прибыль (Пм = В – Зпер)	Руб.	24 478 766	1 611 556
Количество единиц реализованной продукции (К)	тн	20 000	4 000
Удельная маржинальная прибыль (Пуд.м = Пм/К)	Руб./тн	1 224	403
Точка безубыточности (Ткр = Зпост/Пуд.м)	тн	16 135	1 979
Потребность хлебозаводов холдинга в муке	тн	20 000	4 000
Объем продаж муки КХП, составляющий переговорное множество	тн	3 865	2 021

точности, потребности в муке (3 865 тонн сортовой муки и 2 021 тонн ржаной муки) хлебозаводы холдинга имеют право отказаться от закупок у КХП, если докажут, что среднерыночная цена аналогичной продукции ниже, а качество продукции конкурента существенно выше, чем у комбината. Это, на наш взгляд, с одной стороны, будет стимулировать КХП поддерживать свою конкурентоспособность, с другой стороны, будет гарантировать не уменьшение конкурентоспособности хлебозаводов холдинга.

Право определения трансфертной цены на муку предлагаем оставить за хлебозаводами холдинга, т.е., по сути, трансфертная цена определяется на рыночной основе. Если трансфертная цена на муку КХП выше среднерыночной, то безубыточность КХП будет стоить потери прибыли для хлебозаводов холдинга в сумме, равной производству точки безубыточности в натуральном выражении на разницу между трансфертной и рыночной ценой (1). Это также должно стимулировать проведение мероприятий по снижению издержек производства КХП. Контроль за эффективностью хозяйственной деятельности холдинга должен лежать на его материнской компании.

$$\text{Ст.безуб} = (\text{Цтр} - \text{Црын}) * \text{Ткр}, \quad (1)$$

где

Ст.безуб – стоимость безубыточности производства в холдинге;

Црын – среднерыночная цена продукции внутреннего оборота;

Цтр – трансфертная цена продукции внутреннего оборота;

Ткр – количество единиц реализованной продукции внутреннего оборота, обеспечивающее безубыточность ее производства участником холдинга.

Из предыдущих рассуждений видно, что выработка главной стратегической цели, общей стратегии, маркетинг, согласование инвестиционных проектов, финансовый контроль должны осуществляться материнской компанией. В материнской компании принимаются и другие, ключевые для всего объединения решения, например, в рассматриваемом

холдинге, состоящем из КХП и хлебозаводов, – это назначение высших должностных лиц, закупки зерна.

4. Заключение

В статье предложен метод взаимодействия между участниками вертикально интегрированного холдинга, который способствует повышению частной и общей конкурентоспособности интегрированной корпоративной структуры. В частности, устанавливаемый материнской компанией минимально необходимый объем покупок/продажи продукции внутреннего оборота определяется точкой безубыточности для предприятия-поставщика этого товара. Оставшуюся потребность в данном товаре предприятие-потребитель вправе удовлетворять за счет рыночного предложения, если докажет, что рыночная цена на необходимую продукцию ниже, а ее качество выше, чем у участника холдинга. Это должно стимулировать проведение мероприятий по снижению внутренних издержек при поддержании необходимого качества продукции внутреннего оборота.

Литература

1. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Портер; Пер.с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 560 с.

2. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 320 с.

3. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 468 с.

4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

5. Плещинский А.С. Оптимизация межфирменных взаимодействий и внутрифирменных управленческих решений / А.С. Плещинский. – М.: Наука, 2004. – 264 с.

6. Крупные новые компании («бизнес-группы») в российской переходной экономике: состояние

проблемы в экономической литературе: препринт WP1/2005/09/ С.Б.Авдашева, В.В.Голикова, Т.Г.Долгопятава, А.А.Яковлев – М.: ГУВШЭ, 2005. – 52 с.

7. Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – 510 с.

8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

9. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика: – М.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.

References

1. Competitive advantage: How to achieve high results and to maintain its sustainability/ Michael Porter; Per.s angl. – 3-e izd. – M.: Alpina Biznes Buks, 2008. – 560 s.

2. Drucker Peter F. Management Practice: Per. s angl. M.: Izdatelskij dom «Vilyams», 2006. – 320 s.

3. Khmel G., Prahalad K.K. Competition for the future. Creating tomorrow's market / Per. s angl. – M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2002. – 468 s.

4. Mintzberg G. the Structure in the fist: creating effective organization / Per. s angl. pod red. Yu.N. Kapturevskogo. – SPb.: Peter, 2002. – 512 s.

5. Pleshynskij A.S. Optimization interfirm interactions and internal management decisions. M: Nauka, 2004. – 264 s.

6. Major new companies ("business group") in the Russian transition economy: the state of the problem in the economic literature: Preprint WP1/2005/09/ S.B.Avdasheva, V.V.Golikova, T.G.Dolgopyatova, A.A.Yakovlev: M.: GUVShE, 2005. – 52 s.

7. Volkova V.N., Denisov A.A. Fundamentals of the system theory and system analysis. - SPb.: SPbGTU, 1997. – 510 s.

8. Prigozhin A.I. Methods of organization development. – M.: MCFER, 2003. – 864 s.

9. Hrabrova I.A. Corporate governance: issues of integration. Affiliates, organizational design, integration dynamics: – M.: Izdatelskij dom «ALPINA», 2000. – 198 s.